

MBA工商管理系列教材

人力资源管理

主 编 刘善仕 副主编 晁 昱 王雁飞

RENLI ZIYUAN GUANLI

华南理工大学出版社



MBA 工商管理系列教材

人 力 资 源 管 理

主 编 刘善仕

副主编 晁 罡 王雁飞

华南理工大学出版社

· 广州 ·

内容简介

本书共分11章,分别为:人力资源管理概论、人力资源战略、工作分析、人力资源规划、招聘、员工培训与管理、职业生涯规划与管理、绩效评估与管理、薪酬体系设计、劳动关系、国际人力资源管理。既系统地介绍了人力资源管理的基本观点、原理,又嵌入了现代人力资源管理的核心技术与核心方案。

本书的适用对象为MBA、EMBA、管理类硕士研究生、企业人力资源经理和高层决策者、管理类专业的高年级学生。

图书在版编目(CIP)数据

人力资源管理/刘善仕主编. —广州:华南理工大学出版社, 2004.8 (2006.3 重印)
(MBA工商管理系列教材)
ISBN 7-5623-2087-X

I. 人… II. 刘… III. 劳动力资源-资源管理-研究生-教材 IV. F241

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第055340号

总发行:华南理工大学出版社 (广州五山华南理工大学17号楼, 邮编 510640)

发行部电话: 020-87113487 87110964 87111048 (传真)

E-mail: scutc13@scut.edu.cn

<http://www.scutpress.com.cn>

责任编辑:周莉华

印刷者:广东省阳江市教育印务公司

开本: 787×1092 1/16 印张: 17.5 字数: 437 千

版次: 2006年3月第1版第2次印刷

印数: 3 001~5 000 册

定 价: 27.00 元

版权所有 盗版必究

前 言

随着知识经济时代的到来，人的因素越来越成为组织实现自己战略目标的关键因素。不论是什么类型的组织，也不管组织的规模是大还是小，组织中的人都将决定着组织的兴衰与成败。在激烈的市场竞争中，企业和各种组织面临的环境正在发生迅速的变化。企业需要提高产品的质量、降低成本，不断地进行创新活动。为了生产出具有竞争力的产品和向客户提供满意的服务，组织中各个层次的管理人员和所有的员工都需要比以往发挥更加积极和富有创造性的作用。

在过去一个很长的时期内，我们对人力资源管理显得比较陌生，这与传统的计划经济管理体制有着密切的关系。因为国有企业和公共事业单位的人员管理一直实行着集中统一的计划管理模式，随着市场经济的发展，非国有经济成分发展迅速，但是在非国有经济发展的初期阶段，依靠的主要是市场开拓与资金运用，企业中人员的差异并没有构成主要的决定因素。随着市场竞争的加剧，资金供给紧张的形势缓解，企业的成功与员工队伍之间的关系就逐渐引起了人们的关注，人力资源管理的问题日益显得重要了。

在经济改革开放之初，我们非常重视向西方国家学习市场经济理论。经济理论是对现实的抽象和简化，它经常假定生产能够在生产可能性边界运行。这要求在企业中已经做到了人员在数量、结构和质量各方面与企业需要的相互配合，并且员工总是能发挥出自己的最大能力。人力资源管理的实质就是要寻找让这一理想的假设成为现实的方法。从传统经济学中生产函数的角度来看，产出决定于资本和劳动力两个基本要素。在资本约束不是关键问题的情况下，选择哪些求职者成为本企业的员工，如何对这些员工进行培训、激励和补偿，对企业产出的数量和质量具有决定性的影响。因此，人力资源管理有效性的提高具有与技术进步一样的效果。

现代人力资源管理是从传统人事管理演变和发展而来的，两者之间的差异使我们有足够的理由将人力资源管理看成一个崭新的学科。与人事管理相比，人力资源管理更加强调将员工作为一种具有潜力的资源，强调对组织中人员的激励与发展，同时，人力资源管理也不只是将人员的管理作为一种单一的职能，而是重视有效的人力资源管理对整个组织运营活动的支持与配合作用。随着我国劳动力市场的建立和完善，随着员工越来越重视自己的工作生活质量，随着政府部门关于劳动就业法规的逐步完善，企业中的人力资源管理变得非常关键。由于环境的变化，组织的成功对组织中的人员提出了更高的要求，这要求人力资源管理能够发挥出更大的作用，并且具有很强的专业知识和技能，人力资源管理不仅需要了解组织面临的竞争环境和组织的需要，还需要了解和掌握现代人力资源管理的原理、观念、方法与技术。

作为 MBA 项目课程体系中的一门核心课程，在本书——《人力资源管理》(Human Resource Management, HRM)的编写过程中，力求凸现系统完整性、内容前沿性、实践应用与本土化导向性的特点，遵循本学科专业发展的规律与特点，既系统地介绍了人力资源管理的基本观点、原理，又嵌入了现代人力资源管理的核心技术与操作方案，以求切实为各

类企业管理人员、研究人员和对人力资源管理有兴趣的同仁们，提供理念性与操作性的指导。注重案例分析是本书的一大特点，本书在所有章节之后都有若干案例以供学员进行学习与思考。

本书共分为 11 章，由刘善仕博士、晁罡博士和王雁飞博士共同完成，最后由刘善仕负责统稿。在收集整理资料的过程中，研究生卢浩、何春媚、刘辉健、滕刚刚、巫郁华、蔡灵美、刘婷婷等同学也做了大量工作，在此一并表示衷心的感谢。

由于我们的经验有限，错误难免。我们谨竭诚欢迎读者和专家们批评指正。

本书在编写的过程中参考和吸收了大量的资料和文献，由于篇幅所限不能一一列出，在此表示感谢。

编 者

2003 年 12 月

目 录

第一章 人力资源管理概论	(1)
第一节 人力资源管理概述	(2)
第二节 人力资源管理的崛起	(13)
第三节 人力资源管理的研究方法	(17)
第二章 人力资源战略	(29)
第一节 人力资源在战略管理中扮演的角色	(29)
第二节 与企业战略相配套的人力资源战略	(32)
第三章 工作分析	(41)
第一节 工作分析概述	(41)
第二节 工作分析的程序	(43)
第三节 收集信息的方法	(46)
第四节 工作说明书和任职资格	(56)
第五节 工作设计	(60)
第四章 人力资源规划	(70)
第一节 人力资源规划概述	(71)
第二节 人力资源供求分析	(76)
第三节 人力资源平衡规划	(85)
第四节 人力资源规划实务	(87)
第五章 招聘	(95)
第一节 招聘概述	(96)
第二节 征募	(99)
第三节 甄选	(104)
第四节 招聘的评估	(112)
第六章 员工培训与管理	(119)
第一节 员工培训概述	(119)
第二节 员工培训需求分析	(125)
第三节 员工培训的实施过程	(130)
第四节 员工培训效果的评估	(136)
第七章 职业生涯规划与管理	(147)
第一节 职业生涯概述	(147)
第二节 个人的职业生涯规划	(154)

第三节	组织的职业生涯规划	(162)
第八章	绩效评估与管理	(176)
第一节	绩效评估概述	(177)
第二节	绩效评估体系的建立	(180)
第三节	绩效评估的方法	(187)
第四节	绩效评估的实施	(191)
第九章	薪酬体系设计	(201)
第一节	薪酬与薪酬管理概述	(201)
第二节	企业薪酬制度的合理设置	(206)
第三节	薪酬水平与结构管理	(213)
第四节	薪酬满意度调查	(219)
第十章	劳动关系	(227)
第一节	劳动关系概述	(228)
第二节	劳动关系管理	(231)
第三节	劳动争议与集体谈判	(240)
第四节	劳动关系的改善	(243)
第五节	当代劳动关系的发展和问题	(247)
第十一章	国际人力资源管理	(252)
第一节	国际人力资源管理概述	(253)
第二节	母国外派人员的管理	(255)
第三节	东道国员工与第三国员工的管理	(259)
第四节	文化对人力资源管理的影响	(264)
第五节	国际人力资源管理的发展趋势	(271)

第一章 人力资源管理概论

教学目的

1. 明确人力资源管理的含义；
2. 了解人力资源管理的特点及其作用；
3. 区别人事管理与人力资源管理，了解人力资源管理的组织结构和主要职能；
4. 了解人力资源管理的一些基本研究方法；
5. 了解人力资源管理的发展史，并关注其以后的发展趋势。

内容提要

本章从资源和人力资源开始谈起，首先阐述了人力资源管理的含义和特点，对现代人力资源管理和传统的人事管理做了比较，并简单分析了人力资源管理的职能和作用；接着讨论了人力资源管理发展的四个阶段以及各个阶段的特点；最后列举了一些研究人力资源管理的主要方法。

篇首案例

企业或事业惟一真正的资源是人，管理就是充分开发人力资源以做好工作。

——托马斯·彼得斯

锦程集团公司

位于华浦高科技工业园区的锦程集团公司创建六年多来，无论在绩效还是在扩展速度与规模上都取得了骄人的业绩。它从一家小型的软件开发公司迅速成长为一家业务几乎覆盖信息产业所有主要领域的集团公司，发展速度之快令人目不暇接。在最近集团举行的有关其跨世纪发展计划的新闻发布会上，集团董事长任俊奇先生接受了多家媒体的采访。当被问及集团成功的诀窍时，这位不到40岁的电子工程博士莞尔一笑，侃侃而谈。

任董事长说，我们的秘诀无他，无非就是“重才”二字。本企业的管理哲学核心就是视人力资源为其成功之本，尤其是其中那些被称为人才的具有超常潜质与才能的人，他们是企业的精英和骨干。这里所说的人才，既可以是专业技术性的，也可以是综合管理性的。具体说来，重才体现在我们的“八才”方针上，这就是：引才、识才、容才、用才、信才、育才、护才和奖才。

任先生进一步解释道：引才，就是通过一切渠道来吸引人才；识才就是要有伯乐的眼力。我们决不单凭学历、证书来定取舍，应聘者都要经过认真的测试和考评，进行初选后还要经历半年的试用实习期，才做出录用决策。容才就是要有容人的雅量，不忌避贤者，怀公正之心。用才是指用人之长，以尽其才，不致埋没、误用而浪费。育才就是对人才不仅要使用还要教育培养，使其潜能得到进一步的发扬和开发。信才就是要充分信任人才，做到用人不疑，放手让人发挥其创造性。任先生说，他十分欣赏美国惠普公司的一句话：我们坚信我们的员工，都是会自觉地尽力做好自身的工作。护才则指爱护人才，保护其合法权益不受损害，并慎于惩罚，教育鼓励为主，改了就好。最后是奖才，这不仅指本公司对员工所付薪酬要维持在全行业最高水平，而且敢于重赏确有成就者，使人才所获确能与其所值与所献一致。

任先生含笑说道：能广纳天下之英才而用之，此实人生之至乐也。

见多识广的任先生在结束其经验之谈时，引用了美国一位很成功的大企业家说过的一句壮语，给人以极其深刻的印象和启迪——“你把我公司全部资产都拿走吧，可是得把我的人才留下。那么，只要五年，就准能把所失去的一切完全恢复。”

现代管理与传统管理的一个显著区别在于：是否承认人力资源在经济发展中的关键作用。随着理论和实践的发展，人们已逐渐认识到人力资源的重要性，正如经济学家所说的：土地、厂房、机器、资金等已不是国家或地区或企业致富的源泉，惟独人力资源才是企业和国家发展的根本。所以，人力资源管理也成为企业管理中的一项重要工作，必须予以高度重视。

第一节 人力资源管理概述

一、人力资源和人力资源管理

(一) 人力资源的基本概念

《辞海》上说资源是“资财的来源”。在经济学上，资源是为了创造物质财富而投入于生产活动中的一切要素。当代经济学家把资源分为自然资源、资本资源、信息资源和人力资源四类，其中人力资源被称为是第一资源，因为它是生产活动最活跃的因素，是所有资源中最重要资源。简单地说，人力资源是指能够推动国民经济和社会的发展的、具有智力劳动和体力劳动能力的劳动者的总和。

(二) 人力资源的构成和影响因素

1. 人力资源的构成

人力资源由数量和质量两个方面构成。

(1) 人力资源的数量又可分为绝对数量和相对数量。从宏观上讲，人力资源绝对数量的构成是指一个国家或地区中具有劳动能力、从事社会劳动的人口的总量，在量上表现为该国家或地区劳动适龄人口减去其中丧失劳动能力的人口再加上劳动适龄人口之外具有劳动能力的人口。

人力资源的相对数量即人力资源率，是指人力资源的绝对量占总人口的比例，它是反映经济实力的重要指标。一个国家或地区的人力资源率越高，表明其经济有某种优势。因为在劳动生产率和就业状况一定的条件下，人力资源率越高，表明可投入生产的劳动数量越多，从而创造的国民收入也越多。对一个企业来讲，它反映了企业的竞争力。人力资源率越高，企业的包袱就越小，企业的竞争力就越强，反之亦然。

一般来讲，影响人力资源数量的因素主要有三方面：

第一，人口总量及其再生产状况。人力资源的数量体现为劳动人口的数量，而劳动人口是人口总体中的一部分，因此人力资源的数量首先取决于人口总量及其通过人口的再生产形成的人口变化，人口的状况就决定了人力资源的数量。

第二，人口的年龄构成。人口的构成是影响人力资源数量的一个重要因素。在人口总量一定的情况下，人口的年龄构成直接决定了人力资源的数量。

第三,人口的迁移。人口的迁移可以使一个地区的人口数量发生变化,从而使人力资源的数量发生变化。

(2) 人力资源的质量是指人力资源所具有的体质、智力、知识和技能水平以及劳动者的劳动态度。它一般体现在劳动者的体质水平、文化水平、专业技术水平、劳动的积极性上,可以用健康卫生指标、教育状况、劳动者的技能等级状况和劳动者的劳动态度指标来衡量。

与人力资源的数量相比,其质量方面显得更为重要。一方面,在内部替代性上,人力资源的质量对数量的替代性较强,而数量对质量的替代性较差,有时甚至不能替代;另一方面,随着社会的发展,现代科学技术对人力资源的质量提出越来越高的要求,人力资源质量的提高对社会经济的发展将发挥越来越大的作用。人力资源的质量主要受以下三个方面的因素影响:

第一,遗传等先天因素。人的智能和体能具有一定继承性,它来源于人口代系间遗传基因的保持,并通过遗传和变异,使人类不断进化、发展。人口的遗传,从根本上决定了人力资源质量及最大可能达到的限度,但一般来讲,不同的人体质与智力水平上的先天差异是很小的。

第二,营养因素。营养因素是人体发育的重要因素,一个人儿童时期的营养状况对其未来成为人力资源的体质和智力水平影响很大;营养也是维持人体正常活动的重要条件,充足而全面地吸收营养才能保持人力资源原有的质量水平。

第三,教育因素。教育是人为传授知识、经验的一种社会活动,是赋予人力资源质量的一种最重要最直接的手段,它能使人力资源的智力水平和专业技能水平都得到提高。与许多发达国家相比,中国目前的教育投资强度低、效益差,导致人力资源的质量较低,所以我们一定要重视教育,以提高人力资源的全面素质。

(三) 人力资源的特征

人力资源是四大资源之一,但它又有别于其他三类资源。人力资源不仅像自然资源一样其本身就能被利用并满足某种需要,更重要的是其生产性贡献也能满足社会的需要,同样的个体人既是生产的承担者也是生产的目的。人们利用资本资源去生产和创造新的产品和新的价值,而人力资源不仅具有手段的作用,它接受教育和训练的时间和水平等因素影响其身上凝结的人力资本的多少,所以人力资源本身也具有资本资源的性质。人力资源是第一资源,它的重要性决定了这种资源与其他经济资源相比有其特殊性。

1. 能动性

人力资源具有能动性是其与其他资源的最根本区别。人力资源的主体是人,它具有主观能动性,能有目的、有意识地利用其他资源去推动社会和经济的发展,因而在经济建设和社会发展中起了积极和主导作用,而其他资源则处于被动的地位。人力资源还具有主观创造性的潜能,发挥这种创造性思维的潜能,一方面是在社会和经济的发展中能创造性地提出一些新方法,加速社会的进步和经济的发展;另一方面,人能够适应环境的变化和要求担负起应变、进取、创新的任务,从而使组织更加充满活力。

具体地讲,人力资源的能动性体现在以下三个方面:①自我强化,通过接受教育主动学习,使得自身的素质得到提高。②选择职业,每个人都可以按照自己的爱好和特长在人力资源市场上自由地选择职业。③积极劳动,人在劳动过程中会产生敬业、爱业精神,能

够积极主动地利用自然资源、资本资源、信息资源和本身的知识和社会和经济发展创造性地工作。

2. 两重性

人力资源既是生产者又是消费者，既是投资的结果，同时又能创造财富。根据舒尔茨人力资本理论，人力资源的投资主要由个人和社会双方，对人力资源用于教育的投资、用于对卫生健康的投资和用于对人力资源迁移的投资，对人力资源的投资程度决定了人力资源质量的高低。对人力资源物质上的投入构成了投资的直接成本，同时人力资源由于投入了大量的时间用于接受教育来提高自身的素质，而失去了许多的就业机会和收入机会，这构成了投资的间接成本。从生产和消费的角度来看，对人力资源的投资是一种消费行为，但这种投资是必要的也是值得的，没有这种先前的投资就没有后期的收益，而且具有高增值性。从以下的一些数据不难发现这一特点：美国 1929 ~ 1957 年的经济增长贡献表明，教育对经济增长率的贡献最大，为 33%；根据挪威 1900 ~ 1995 年的统计测算，对固定资产、普通劳动者和智力的投资额度分别每增加 1%，则与其相应的社会生产量分别增加 0.2%、0.76% 和 1.8%。

3. 时效性

时效性是指物质形态在一定时间上的效用。许多自然资源如矿产资源无论什么时间和经历多长时间都能保持自身的效用，它们就不具有时效性；而有些物质就具有时效性，它们超过一定的阶段就失去了效用，无法弥补，人力资源就是这样一种物质。人力资源存在于人的生命之中，它的形成、开发和利用都要受时间的限制；作为生物有机体的人，要经历幼年时期、青壮年时期、老年时期，在每个时期人的体能、智能、劳动能力各不相同，因此在每个时期的可利用程度也不相同；从个人成长的角度看，随着时间的推移，社会将不断发展，科学技术也将不断发展，这使得人的知识和技能相对老化和不适应，需不断学习和更新。

4. 再生性

物质资源在使用过程中会出现有形磨损和无形磨损，人力资源也一样。对于人力资源来说，有形磨损是指人自身的疲劳和衰老，这是一个不可避免、无法抗拒的损耗；无形磨损是指人的知识和技术能力无法赶上科学技术的快速发展而表现出来的相对老化，我们可以采取一定的方法减少这种损耗。相对于物质资源来讲，人力资源在使用过程中，还有一个可持续开发、丰富再生的独特过程：人在工作中，可以积累经验，充实提高；工作之余，可以通过不断学习更新自己的知识，提高技能。也就是说，人力资源能够实现自我补偿、自我更新、自我丰富、持续开发。

5. 社会性

人是社会的人，每个人都受自身民族文化和个人所在社会环境的影响，由于每一个民族都有自身的文化特征，每一种文化又都反映每一个民族的不同价值取向，所以每个人的价值观也不尽相同。人们在生产经营活动中，在人与人的交往等社会活动中会发生矛盾，这就要求注重团队建设，注重人与人、人与群体、人与社会的关系及利益的协调与整合，倡导团队精神与民族精神。

二、人力资源管理的涵义及特点

(一) 人力资源管理的涵义

人力资源是构成生产力的最重要的资源,必须对其进行科学有效的管理才能最大限度地发挥其作用,从而造福人类社会。那么,何为人力资源管理?我们可以从以下几个方面进行探讨分析。

(1) 人力资源管理的管理主体和客体都是“人”,但人力资源管理并不是直接管理社会劳动过程,也不是简单地对人和事进行管理,而是对社会劳动过程中人与事之间的关系进行管理,使得人与人、人与事、人与社会相互适应。

(2) 人力资源管理是通过组织、协调、控制、监督等手段进行的。人力资源管理是基本管理职能之一,它运用有效的管理手段和方法以实现目的。

(3) 人力资源管理是积极动态的管理。它并不是使人消极地、被动地去适应某一件事情的需要,而是根据每个人的能力特点和水平,把人安排在合适的工作岗位上,给每个人都提供充分施展才华的条件和机会。

(4) 人力资源管理不仅要注重人力资源量上的管理,更要注重质上的管理。前面已经讲过,人力资源包含数量和质量两个方面,所以一方面要进行量上管理:根据人力和物力及其变化,对人力进行恰当的培训、组织和协调,使两者经常保持最佳的比例和有机的结合,使人和物都发挥最佳的效应;另一方面要进行质上的管理:采用现代化的科学方法,对人的思想、心理和行为进行有效的管理,充分发挥人的主观能动性,达到组织的目标。

总之,人力资源管理就是运用现代化的科学方法,对相关的人、事、物及其之间的关系进行合理组织、协调、培训、调配,使人力和物力经常保持最佳比例,同时对人的思想、心理和行为进行恰当的引导、控制和监督,以充分发挥人的主观能动性,做到事得其人、人尽其才、人事相宜,以实现组织目标。

(二) 人力资源管理的特点

人力资源管理具有以下几个显著的特点:

1. 普遍性

人是社会的人,人类社会要生存发展就要处理好人、事、组织之间的关系,就需要人力资源管理。可以说,人力资源管理是伴随着人类社会的发展而发展的,由此也决定了人力资源管理的普遍性。

2. 适应性

经济基础决定上层建筑,上层建筑反映经济基础,并为其服务。作为上层建筑的人力资源管理制度正是在适应生产力不断发展的过程中不断完善的,它与当前的生产力和经济基础是相适应的。所以人力资源管理也就具有适应性。

3. 综合性

社会是复杂的,人和事也是多种多样的,随着客观情况的变化而不断变化,这就决定了进行人力资源管理时要考虑经济、文化、政治、组织、心理、民族等各方面的因素。人力资源管理是一门相当复杂的综合性科学。

4. 民族性

人是有思想的,人又是社会的人,人的思想感情影响着人的行动,而民族文化传统又

制约着人的思想感情。人力资源管理以人为重点，理所当然带有鲜明的民族特色。

5. 全面性

人力资源管理不仅以人力资源作为自己的管理对象，而是将全体有关人员都纳入自己的管理范围中来。因为人力资源的概念是动态的、相对的，所以在实施人力资源管理中应该尽量避免人才的概念，非人才群体也是人力资源管理的对象。

三、人力资源管理与传统人事管理的比较

现代人力资源管理是从传统的人事管理转变而来的。这是一种进步，是历史发展的必然，我们可以从近 30 年来企业及社会的一些变化中体会到：

- (1) 大型企业的高层管理层中，有人事工作背景的经理越来越多。
- (2) 人事部门和人事经理的权限得到进一步加强。
- (3) “以人为本”的管理观念被越来越多的企业所接受。
- (4) 企业越来越重视员工素质的提高，特别是员工培训。

人事管理与人力资源管理都是为实现企业的目标而进行的一系列涉及人、事、企业之间关系的活动。现代人力资源管理源于传统的人事管理，但在一定程度上又取代了人事管理，人力资源管理的作用日益强化。显然，两者又是有区别的，人力资源管理与人事管理的角色变化可以用图 1-1 简单表示。

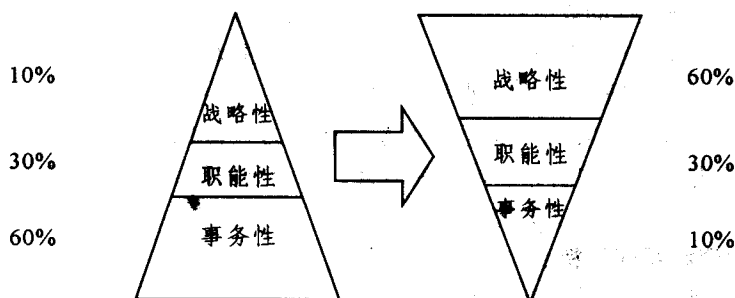


图 1-1 人力资源管理和人事管理的角色变化

具体地讲，两者的具体比较可概括为表 1-1 的几项。

表 1-1 人力资源管理与人事管理的比较

项 目	人力资源管理	人事管理
观念	视员工为有价值的重要资源	视员工为成本负担
目的	满足员工自我发展的需要，保障组织长远利益的实现	保障组织短期目标的实现
模式	以人中心	以事为中心
视野	广阔、远程性	狭窄、短期性
性质	战略、策略性	战术、业务性
深度	主动、注重开发	被动、注重管好
功能	系统、整合	单一、分散

项 目	人力资源管理	人事管理
内容	丰富	简单
地位	决策层	执行层
工作方式	参与、透明	控制
与其他部门的关系	和谐、合作	对立、抵触
本部门与员工的关系	帮助、服务	管理、控制
对待员工的态度	尊重、民主	命令、独裁式
角色	挑战、变化	例行、记载
部门属性	生产与效益部门	非生产、非效益部门

(1) 人事管理多从事战术性和事务性的工作，内容相对简单，主要是招聘、选用、为事择人，人事相宜后就是调配、薪资福利、安全保健等一系列的管理监督；人力资源管理更重视战略性管理工作，内容丰富化、扩大化，除担当传统的职责外还负责工作分析、工作设计、预测人力资源的需求与供给、制定人力资源计划、协调工作关系、组织创新等多项管理任务。

(2) 人事管理实行的是控制型管理，将人单纯地看做成本，其管理以降低成本为宗旨，缺乏激励机制；人力资源管理则将人看做是一种在生产过程中起能动作用的经济资源，实行的是开发型管理，以人为本成为现代人力资源管理的指导思想。

(3) 人事管理将企业看做是一个不受环境影响的封闭系统，实行封闭型管理；人力资源管理将企业看做是一个开放的系统，实行的是开放型管理。

(4) 传统人事管理中，管理者与被管理者身份界限分明，员工只能被动地接受管理，无责任主动参与管理，而且管理手段是硬性控制，制定的规章制度和惩罚手段具有不可抗拒性；在现代人力资源管理中，管理者与被管理者双向沟通，员工积极参加企业的管理，而且实行柔性管理，使员工把实现企业的目标作为一种自觉的行为。

四、人力资源管理理论体系

(一) 职位分析是人力资源管理的基础

职位分析是公司整个人力资源管理体系中其他所有工作的基础，它为招聘、培训、考核和薪酬等其他人力资源管理工作提供了基本的依据（图1-2）。如果一个企业职位分析工作没有开展，连每个职位的具体工作内容和要求都没有搞清楚，那么，人力资源管理就缺乏一个坚实的基础，建立起来的人力资源管理体系只会成为空中楼阁。一般来讲，职位分析主要目的有两个：第一，弄清楚企业中每个职位都在做些什么工作，并审视公司整个职位体系设置的合理性；第二，明确这些职位对任职者具体的从业要求。

进行职位分析一般有两种方法，一种是以工作为中心分析，另一种是以能力为中心分析。在职位设置上应该成系统性，每一个职位都要有较明确的要求，包括核心能力（如团队合作、谈判、变革与发展、领导艺术、沟通技巧、注重成效等）和专业技能（职位所需的专业知识和专业能力）。这不论是对求职者还是对管理者都十分必要：对求职者来

说,可以更好地了解自己是否具有这家企业要求的专业技能,自己的价值取向能否与这家企业的文化氛围相融,明确职业生涯发展的目标与通道。对管理者来说,有效的职位分析不仅很好地树立了企业形象,同时对具体工作也很有帮助,它可以提高招聘的效果,使面试有的放矢;在安排薪酬福利时,使绩效考评有了很好的参照;可以根据某个职位的经理是否达到了原定的工作要求来判定他是否称职。

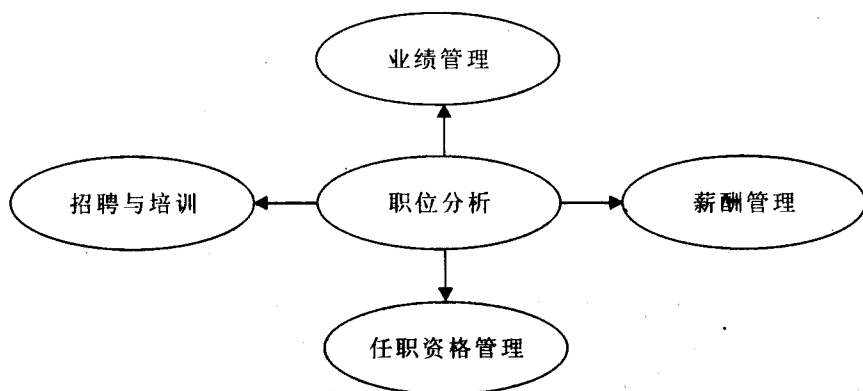


图 1-2 职位分析的基础作用

(二) 考核和薪酬制度是人力资源管理的核心

如何调动员工的积极性和主动性、发挥员工的创造性是人力资源管理的重要目标,而合理和完善的激励体系是实现这一目标的关键。激励是指组织通过设计适当的外部奖励形式和工作环境,以一定的行为规范和惩罚性措施,借助信息沟通来诱发、引导、保持和规划组织成员的行为,以有效地实现组织及其成员个人目标的系统活动。来自绩效考核的压力和来自薪酬制度的牵引力共同作用于激励机制促使他发挥作用。

激励作为一项系统性的工作,在其制订、实施过程中应当有自己的原则,而不是任意而定的,既要兼顾物质与精神,又要保证其公平性并使员工效用最大化。一般来讲,激励机制遵循以下原则:

1. 物质和精神相结合的原则

物质和精神是激励过程两个相互配合的手段,应当发挥其综合效应,一方面,企业要从具体实际出发,引导员工客观地认识他们各自的目标需求、所肩负的责任,通过适当的物质手段,刺激员工,激发他们的上进心;另一方面,企业要注意运用精神激励,增强员工对企业的认同感和归属感,培养员工的主人翁意识,使员工把自己的目标与企业的目标有效地结合起来。

2. 公平原则

一个人的公平感来源于其对自己工作投入和所得报酬与他人工作投入与所得报酬之间的比较。如果一个人感到自己的工作投入与所得报酬之比与他人的工作投入与报酬之比相等,便认为公平。这属于人们对激励机制的心理评价问题,员工只有认为得到公平了,才会更加主动地工作。

3. 效用最大化原则

人的生命是有限的,所以企业在建立激励机制时,应针对不同的员工,采用不同的激

励方法，这样不仅能为员工提供个人发展机会，更能提高企业效益。

（三）吸引合适的员工，留住优秀的员工，激励员工是人力资源管理的三大目标

人力资源部通过职能系统向公司的管理者提供技术培训和咨询系统，促进各部门管理者进行有效管理和人力资源的开发。两者的有机结合形成“引得进，用得好，留得住”的机制，共同达到人力资源管理的目标，如图 1-3 所示。

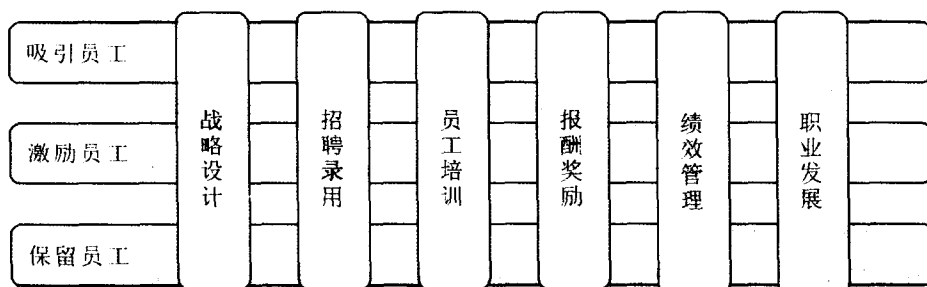


图 1-3 人力资源管理的三大目标

在具体的实施措施上，企业可以根据自己的实际情况采用适合自身的不同方法。例如，企业首先可以把完善用工制度和塑造企业（组织）的新型劳动关系结合起来，建立一种灵活的引进人才和推动人才的成长机制；可以完善工作绩效评价系统，将定性考核与定量考核结合起来，结合用工制度，建立起有效的晋升、晋级制度与灵活的激励机制，体现公平与公正原则，使奖励、晋升有助于激励员工勤奋工作与创新精神和团队精神，尽可能降低其负面影响。企业也可以建立健全先培训后上岗和培训终身化相结合的制度，不断地提高员工素质，增强创新能力。在保险、福利的基本项目社会化保障的基础上，可以根据不同的工作性质、特点，开展不同层次和多样化的福利项目，量力进行“感情投入”，增强员工群体观念，培养团队精神，持续地改善职工生活质量。

（四）人力资源管理部的组织架构和职能

1. 人力资源部的组织架构

人力资源管理的功能和机构取决于组织大小及其管理方式。对较小的组织而言，人力资源管理的工作较少，所需管理人员也较少，其组织架构也简单（图 1-4）；对较大的组织而言，人力资源管理活动多、工作量大，所需的管理人员就多，其组织架构就复杂（图 1-5）。例如，在人力资源部内部设立一些独立的部门承担不同的工作，可以使得组织的人力资源管理工作更加规范，分工明确，责任到位，人力资源经理也能更多地参与具有重大价值的活动中去。

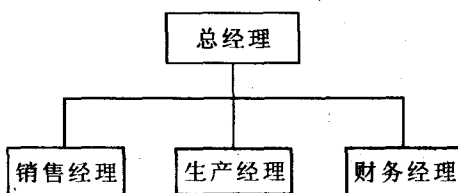


图 1-4 小型组织的人力资源管理组织架构图

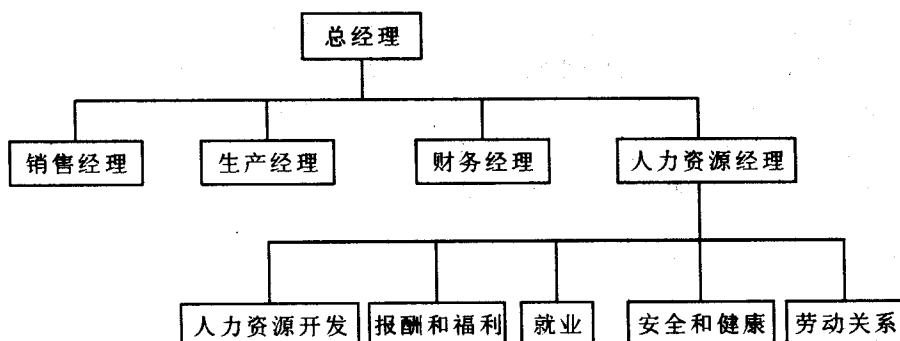


图 1-5 大中型组织人力资源管理组织架构图

2. 人力资源部的职责

人力资源部是一个企业中非常重要的部门，它主要负责与人力资源相关的事务，人力资源部的工作职能见表 1-2。

表 1-2 人力资源部的主要职责

雇佣与招聘	面试、招聘、测试、临时性人员调配
培训与开发	上岗培训、绩效管理性技能培训、生产率的强化
报酬	工资与薪金管理、工作描述、高级管理人员的报酬、激励工资、工作评价
福利	保险、休假管理、退休计划、利润分享、股票计划
雇员服务	雇员援助计划、雇员重新安置、被辞雇员新职介绍
员工关系与社区关系	员工态度调查、劳动关系、公司出版物、劳动法遵守、惩戒
人事记录	信息系统、记录
健康与安全	安全检查、健康保障
战略规划	国际人力资源、预测、规划、并购

3. 人力资源经理的人力资源管理职责

人力资源部的工作内容决定了人力资源经理的工作职能，在对人力资源经理的角色定位中，我们称他们是战略伙伴：参与规划公司业务的长期发展；是行政专家：拟定完善公司的政策和制度；是员工领头人：了解员工需求，并设法通过各种途径满足，提供周到的人事支持服务，促进内部沟通、协调，加强凝聚力；是变革引擎：变革的催化剂、促进者和设计者。具体地讲，人力资源部门经理的工作职能包括以下几方面：

(1) 制定人力资源规划。一是保证企业的人力资源管理与企业的发展战略方向和目标相一致；二是保证企业人力资源管理的各个过程和环节互相协调。

(2) 编制人力资源计划。如人员数量、招聘计划、裁员计划、人力成本计划、培训计划等。保证用合理经济的人力资源匹配企业生产经营活动的正常运行。一个合格的人力资源部经理对这项工作的重视度是非常高的。

(3) 职位分析与职务设计，这是人力资源经理的一项重要工作。企业在不断发展，必然会衍生新的工作任务需要人去做，人事经理就需要对衍生的工作任务进行分析，根据工作内容、工作量多少，让一个员工或几个员工兼顾，或完成新的职务设计，编制职务说明书、岗位制度，招聘员工完成衍生的工作。

(4) 招聘工作。为企业的生产经营发展挑选最合适的人员，适时录用安排在一定的